**RASANBLEMAN MEDYA POU AKSYON KOMINOTE
RAMAK
Creative Associates International Inc.**

***ATELIER
PLANIFICATION STRATEGIQUE***

DOCUMENT DE TRAVAIL DU PARTICIPANT

**Me J.A.Grancien JEAN
Consultant/Formateur**

Octobre 2004

**Prepared for: USAID/Haiti
Contract No: OUT-AEP-I-00-00019-00
Task Order No: 800**

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

A-Ce que vise la planification stratégique.

- La planification stratégique est un outil de gestion permettant à une organisation de lire l'avenir et en faire des projections de façon avantageuse auprès des différents intervenants (bailleurs, partenaires).
- La planification stratégique offre à l'organisation la possibilité de définir de manière rationnelle les grandes orientations et les principaux objectifs qu'elle devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir.
- La planification stratégique permet à l'organisation de développer un Plan d'action.

B- Finalités de la Planification stratégique.

La planification stratégique a pour finalités de permettre aux décideurs de cerner et comprendre la dynamique de l'organisation sur les plans interne et externe :

Au plan interne, la planification stratégique constitue :

Un processus de réflexion et d'introspection qui permet :

- d'anticiper les changements ;
- de mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour de l'organisation ;
- de formuler des stratégies afin de profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées ;
- de clarifier les moyens l'organisation peut se munir et les actions qu'elle peut entreprendre et déterminer leur impact à long terme sur l'organisation.

Un outil de gestion qui contribue à :

- définir les orientations et les objectifs stratégiques de l'organisation ;

- préciser les priorités à rencontrer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme ;
- identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de l'organisation ;
- fournir un cadre de référence pour la gestion de l'organisation, particulièrement celle axée sur les résultats ;
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues au plan d'action.

Un moyen de communication et de motivation interne qui permet à l'organisation :

- d'informer les membres des enjeux auxquels fait face l'organisation ;
- de favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques chez les membres ;
- de favoriser la concertation en équipe sur la mise à contribution des ressources humaines ;

Au plan externe, la planification stratégique constitue :

Un processus de questionnement systématique sur l'environnement externe afin :

- comprendre les tendances qui exercent une influence sur l'environnement de l'organisation ;
- identifier les organisations qui mènent les tendances dans le secteur de l'organisation (les chefs de file, les bons deuxièmes, les organisations dépassées) ;
- évaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour l'organisation ;
- permettre de confirmer la valeur de votre positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de l'organisation.

B-Processus de planification stratégique.

Généralement le processus de planification stratégique suit cinq (5) étapes :

ETAPE 1 : Analyse de l'environnement interne

Cette étape comprend :

- 1- La cueillette des données de base sur la philosophie, les activités, les budgets et la gestion de l'organisation.
- 2- La vérification de la mission actuelle.
- 3- L'identification des stratégies suivies jusqu'à date.
- 4- L'identification des forces et faiblesse.

ETAPE 2 : Analyse de l'environnement externe

Cette étape comprend :

1- L'analyse du macro environnement qui consiste :

- Repérer les principaux phénomènes qui ont un impact sur l'organisation ;
- Déterminer la tendance pour chaque phénomène identifié ;
- Classer les phénomènes observés en opportunités ou en menaces ;
- Evaluer l'ampleur des opportunités et des menaces ;
- Identifier à partir des opportunités et des menaces prioritaires, les cibles stratégiques.

2- L'analyse du micro environnement qui consiste :

- Identifier les intervenants clés pour l'organisation ;
- Evaluer l'influence potentielle de chaque intervenant clé sur l'organisation ;
- Classer chaque intervenant clé en terme d'opportunités ou de menaces pour l'organisation. Cependant, un phénomène clé associé à un intervenant peut être classé à la fois comme opportunité et comme une menace ;
- Evaluer l'ampleur des opportunités et des menaces ;
- Identifier à partir des opportunités et des menaces prioritaires, les cibles stratégiques.

ETAPE 3 : Evaluation de la capacité organisationnelle

Cette étape comprend :

- 1- L'analyse des besoins en terme de ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour atteindre chacune des cibles stratégiques identifiés.

- 2- L'identification des ressources humaines, matérielles et financières dont l'organisation dispose pour atteindre ces cibles.
- 3- L'identification des ressources qui manquent à l'organisation pour atteindre les cibles stratégiques repérées.

ETAPE 4 : Détermination des objectifs stratégiques

Cette étape comprend :

- 1- L'identification des objectifs stratégiques à partir des cibles stratégiques repérées à l'Etape 3. Dans cette démarche l'on doit tenir compte des objectifs qui sont directement liés à la mission de l'organisation tout en prenant le soin :
 - Analyser l'impact sur l'organisation de retenir l'un ou l'autre des objectifs stratégiques ;
 - Evaluer la faisabilité de chacun des objectifs ;
 - Evaluer le risque encouru par l'organisation.
- 2- La détermination du choix définitif des objectifs stratégiques. Dans cette démarche il importe :
 - Avoir à l'esprit de maintenir une continuité avec le passé de l'organisation ;
 - Etre attentif à l'impact potentiel des changements que les nouveaux objectifs peuvent provoquer sur l'organisation.

ETAPE 5 : Plan d'action

Cette étape consiste à déterminer les actions qui vont être entreprises pour la réalisation des objectifs stratégiques. Cette étape se réalise à travers la démarche qui suit :

- 1- L'identification du comment à savoir les moyens de mise en oeuvre ;
- 2- La détermination des responsabilités à savoir du qui fait quoi ;
- 3- La détermination des résultats escomptés ;
- 4- La détermination des indicateurs de réussite ;
- 5- La détermination des échéances ;

- 6- La détermination du plan budgétaire ;
- 7- L'identification des sources de financement ;
- 8- La détermination des moyens de contrôle.

TABLEAU RESUMATIF DES ETAPES

ETAPE 1	ETAPE 2	ETAPE 3	ETAPE 4
Analyse de l'environnement interne.	Analyse de l'environnement externe.	Evaluation de la capacité organisationnelle	Détermination de objectifs stratégiques.
Démarche <ul style="list-style-type: none"> . Cueillette des données de base. . Vérification de la mission actuelle. . Identification des stratégies suivies jusqu'à date. . Identification des forces et faiblesses. 	Démarche <ul style="list-style-type: none"> . L'analyse du macro environnement. . L'analyse du micro environnement. 	Démarche <ul style="list-style-type: none"> . L'analyse des besoins. . L'analyse des ressources disponibles. . L'analyse des écarts. 	Démarche <ul style="list-style-type: none"> . Identification de objectifs stratégiques. . Analyse de l'impact, de la faisabilité et du risque
Résultats <ul style="list-style-type: none"> . Un cahier de données de base est produit. . La mission est révisée et mise à jour si nécessaire. . Les stratégies suivies sont identifiées. . Les forces et faiblesses sont identifiées. 	Résultat <ul style="list-style-type: none"> . Des cibles stratégiques sont identifiées. 	Résultat <ul style="list-style-type: none"> . L'écart entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles pour chacune des cibles stratégiques est identifié. 	Résultat <ul style="list-style-type: none"> . Les objectifs stratégiques sont définis

ANNEXE

TABLEAU 1 : FORCES ET FAIBLESSES

STRUCTURE	FORCES
Structure organisationnelle	
Compétence et intérêts du Comité de direction /Conseil d'Administration.	
Normes, procédures et règlements.	
Système de contrôle.	
Système de planification.	
Système de gestion de l'information.	
PERSONNEL	
Nombre de salariés.	
Nombre de volontaires.	
Compétences techniques	
Expérience.	
Attitudes.	
EQUIPEMENT	
Technologie de l'information.	
Base informatique.	
FINANCES	
Capacité de levée de fonds.	
Système de gestion financière.	
Diversification des sources de financement.	

PARTENARIAT	
Reconnaissance du milieu.	
Développement de relations partenariales.	

TABLEAU 2: SOMMAIRE DU PLAN D'ACTION

Objectifs stratégiques	Actions	Quand ?	Qui ?	Résultats escomptés	Indicateurs de réussite	Ressources	Moyens de contrôle et d'évaluation
1-	1- 2- 3- 4- 5-						